

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) στις βιβλιοθήκες: η ποιότητα στην καταλογογράφηση

Ανέστης Σίτας

[Δημοσιευμένο στο: *Βιβλιοθήκες & Πληροφόρηση*, τευχ. 17 (2004), σσ. 22-32]

Σύμφωνα με έναν γενικό ορισμό, η ποιότητα προσδιορίζεται ως «τρόπος διοίκησης του οργανισμού που επηρεάζει κάθε δραστηριότητα και κάθε διαδικασία» (Feigenbaum, 1983). Το ISO (BS EN 8402: 1994) ορίζει την ποιότητα ως: «το σύνολο των χαρακτηριστικών μιας οντότητας, η οποία έχει σχέση με την ικανότητά της να ικανοποιεί εκφρασμένες και συναγόμενες ανάγκες», δηλαδή καταλληλότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας για το σκοπό για τον οποίο προορίζεται. Στο πλαίσιο της θεωρίας της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας-ΔΟΠ (Total Quality Management-TQM), ο κριτής της ποιότητας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, είναι αυτός στον οποίον απευθύνονται, δηλαδή ο καταναλωτής τους ή ο χρήστης τους.

Τι είναι η TQM (ΔΟΠ)

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων και μεθόδων που εφαρμόζονται από έναν οργανισμό, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών/χρηστών και την ταυτόχρονη ενεργοποίηση όλου του δυναμικού με το μικρότερο δυνατό κόστος (Σπανός, 1993, σ. 22). Δεν είναι ένα πρόγραμμα. Είναι μια νέα «κουλτούρα», μια θεωρία μάνατζμεντ που στοχεύει στην αποτελεσματικότητα. Απαιτεί ολοκληρωτική δέσμευση απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη/χρήστη, μέσα από την συνεχή βελτίωση. Εμπλέκονται κάθε μια ξεχωριστά αλλά και όλες μαζί οι δραστηριότητες και οι άνθρωποι σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Οι πιο γνωστές θεωρίες για την ποιότητα των υπηρεσιών διατυπώθηκαν από τους W. E. Deming, J. M. Juran και P. J. Crosby.

Βασικές αρχές της ΔΟΠ

Ανεξάρτητα από πια προσέγγιση (μοντέλο Deming, κτλ.) θα επιλέξει να ακολουθήσει ένας οργανισμός για να αλλάξει ουσιαστικά το σύνολο των λειτουργιών του, όλες οι βασικές αρχές και προσεγγίσεις θα οδηγήσουν στο ίδιο αποτέλεσμα, την επίτευξη της Ολικής Ποιότητας. Ανεξάρτητα από το αντικείμενο του οργανισμού, η αποδοχή από την διοίκηση και τα στελέχη των λεγομένων βασικών αρχών της διοίκησης της ποιότητας, καθοδηγεί και επηρεάζει τις μετέπειτα αποφάσεις ή προτεραιότητες και η εφαρμογή της είναι αναγκαία σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Οι αρχές αυτές είναι: α) η δέσμευση της ηγεσίας, β) η έννοια του εσωτερικού και εξωτερικού πελάτη και προμηθευτή, γ) η ικανοποίηση του πελάτη και η γνώση των απόψεών του, δ) η φιλοσοφία των μηδέν λαθών, ε) η αξιολόγηση των υπηρεσιών και η υιοθέτηση δεικτών απόδοσης, στ) η συνεχής εκπαίδευση, και τέλος ζ) η συνεχής βελτίωση.

Η εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στις βιβλιοθήκες

Αξιολόγηση υπηρεσιών

Για την ενεργοποίηση των αρχών της ποιότητας στις βιβλιοθήκες και της διαρκούς βελτίωσή τους, η συλλογή των παραδοσιακών στατιστικών στοιχείων δεν είναι αρκετή. Απαιτούνται στοιχεία που παρέχουν πληροφορίες για τις απαιτήσεις και τις απόψεις των χρηστών όσον αφορά τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Πληροφορίες που περιγράφουν την υπάρχουσα κατάσταση και δίνουν την δυνατότητα να εργαστούμε προς ένα νέο μοντέλο διοίκησης και οργάνωσης, με στόχο την αποτελεσματική βελτίωση της ποιότητας.

Συστηματική μέτρηση της απόδοσης των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών

Όλες οι μετρήσεις έχουν άμεση σχέση με τη μέτρηση της απόδοσης. Ως λόγοι για την αναγκαιότητα μέτρησης της απόδοσης αναφέρονται θέματα που έχουν να κάνουν με την εσωτερική διοίκηση, την τακτική και γενικότερα την πολιτική της βιβλιοθήκης, καθώς και λόγοι σχετικοί με την ανάγκη επεξήγησης στους υπεύθυνους του οργανισμού, αλλά και στους χρήστες, των δραστηριοτήτων και των στόχων της βιβλιοθήκης.

Πρότυπα διασφάλισης ποιότητας: ISO 9000

Η σειρά των ISO 9000: 2000 είναι ένα διεθνές πρότυπο και αποτελείται από πέντε διαφορετικά πρότυπα: ISO 9000, 9001, 9002, 9003 και 9004. Πιστοποιεί το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας σε έναν οργανισμό. Απεικονίζει το τεκμηριωμένο, ελεγχόμενο, κατανοητό και πρότυπο τρόπο προσέγγισης της διαχείρισης της ποιότητας. Ορίζει τις ελάχιστες απαιτήσεις που πρέπει να ικανοποιούνται για την διασφάλιση της ποιότητας και πως τα προϊόντα και οι υπηρεσίες ταυτίζονται με τις ανάγκες των χρηστών τους. Επίσης παρέχουν ένα πλαίσιο για τη μέτρηση της συνέπειας του συστήματος του οργανισμού σε σχέση με τους πελάτες/χρήστες, τις προσκτήσεις, τον αποθηκευτικό έλεγχο, και την παροχή υπηρεσιών. Πρόσφατα (από το 2004) άλλαξε όλη η σειρά πιστοποίησης η οποία παρέχεται πλέον μόνο με το ISO 9001, τα άλλα πρότυπα παρέχουν οδηγίες, κατευθύνσεις, επεξηγήσεις και ορισμούς και παρέχονται από συμπτύξεις και αναθεωρήσεις παλαιότερων προτύπων της σειράς ISO 9000.

Ποιότητα στην καταλογογράφηση

Τα ζητήματα που αφορούν την εφαρμογή συστημάτων ποιότητας στην καταλογογράφηση, στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται ως αμιγώς θέματα καταλογογράφησης, αλλά και ως μέρος του βιβλιογραφικού ελέγχου ή των τεχνικών υπηρεσιών (technical services). Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται κυρίως στο θέμα των λαθών που δημιουργούνται κατά την διαδικασία της καταλογογράφησης. Η χρήση συγκεκριμένων προτύπων με βάση τα οποία εντοπίζονται και διορθώνονται τα λάθη αυτά, αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την μείωσή τους.

Όπως δεν είναι εύκολο να οριστεί με ακρίβεια η έννοια της «ποιότητας», έτσι δεν είναι εύκολο να οριστεί με αντικειμενικότητα και η έννοια της ποιότητας στην καταλογογράφηση (Thomas, 1996, p.493-494).

Σύμφωνα με τον T. Mann η ποιότητα, ή η έλλειψή της, μπορεί να οριστεί με το κατά πόσο οι διαδικασίες της καταλογογράφησης επιτυγχάνουν τους παρακάτω τρεις στόχους:

- Να προωθήσουν την προβλεψιμότητα της ανάκτησης
- Να προωθήσουν την ακρίβεια της ανάκτησης

- Να προωθήσουν το βάθος της πρόσβασης στα τεκμήρια

Σύμφωνα με την B. Tillett, ποιότητα στην καταλογογράφηση μπορεί να οριστεί ως η ακριβής βιβλιογραφική πληροφορία που συναντά τις ανάγκες των χρηστών και παρέχει κατάλληλη πρόσβαση με έγκαιρο τρόπο.

Η πιστή τήρηση των προτύπων όπως οι DDC, LCC, AACR2, LCSH MARC, κλπ. μπορεί να θεωρηθεί πως συμβάλει στην προβλεψιμότητα, αφού με αυτόν τον τρόπο επιτρέπουν στον χρήστη του καταλόγου να εντοπίσει το υλικό της βιβλιοθήκης με αποτελεσματικότητα. Κι ενώ η ακρίβεια σπανίως αμφισβητείται, οι ανάγκες των χρηστών διαφέρουν και συνήθως υπάρχει ανεπάρκεια στοιχείων για το ποιες είναι οι ανάγκες αυτές. Παρομοίως η καταλληλότητα της πρόσβασης είναι ένα ομιχλώδες χαρακτηριστικό όταν οι ανάγκες των χρηστών δεν είναι γνωστές.

Αναφέρεται πως από το 1941 ο διευθυντής της Βιβλιοθήκης του Κογκρέσου (LC) είχε παρατηρήσει πως η καταλογογράφηση έχει γίνει πολύ εξεζητημένη και τεχνική, μια δραστηριότητα που υπάρχει αποκλειστικά για να δικαιολογεί την ίδια την ύπαρξή της (Thomas, 1996). Πενήντα χρόνια αργότερα το 1991 στην LC παρουσιάζεται μια ταυτόσημη κατάσταση. Και οι δύο παρατηρήσεις έγιναν με αφορμή τον μεγάλο όγκο των μη καταλογογραφημένων βιβλίων.

Στις δεκαετίες του '80 και '90 η ποιότητα αρχίζει να επαναπροσδιορίζεται. Εκτός της ακρίβειας και της λεπτομέρειας, ένα επιπλέον στοιχείο που προστίθεται είναι και η ταχύτητα της παράδοσης του καταλογογραφημένου υλικού. Η ταχύτητα γίνεται πλέον συστατικό της ποιότητας.

Στα μέσα της δεκαετίας του '90 (Freeborn, 2002) παρουσιάζονται προσπάθειες αναδιοργάνωσης των τμημάτων τεχνικών υπηρεσιών, προσκτήσεων και βιβλιογραφικού ελέγχου. Οι προσπάθειες αυτές εντάσσονται στο πλαίσιο της μείωσης του κόστους, μείωση της γραφειοκρατίας και της συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας. Επιδιώκεται η συνεργασία των διαφορετικών τμημάτων μεταξύ τους, αλλά και με τους προμηθευτές, αφού οι διάφορες εργασίες συντελούνται σε μια αλυσίδα. Οι εργασίες του ενός σχετίζονται και συνεχίζονται από τις εργασίες κάποιου άλλου. Έτσι παύουν να υφίστανται πλέον οι διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των τμημάτων. Η πρακτική που φαίνεται να επικρατεί πλέον είναι η οριζόντια οργάνωση των τμημάτων των τεχνικών υπηρεσιών και πρόσκτησης υλικού για μείωση της διοικητικής πολυπλοκότητας, η συστηματοποίηση της ροής των εργασιών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και η παρουσίασή τους με διαγράμματα ροής, γεγονός που οδηγεί σε μια περισσότερο οριζόντια οργάνωση των υπηρεσιών.

Επικέντρωση στις απόψεις των χρηστών

Πίσω από την εξυπηρέτηση του κοινού μιας βιβλιοθήκης, εντοπίζεται μια αλυσίδα σχέσεων, ο εντοπισμός των οποίων είναι απαραίτητος σε κάθε προσέγγιση που στοχεύει στην ποιότητα. Ο τελικός χρήστης είναι ο αποδέκτης των προϊόντων της συντονισμένης δράσης τους. Μέρος της αλυσίδας αυτής εκτός από τους εργαζόμενους στην βιβλιοθήκη, είναι οι χρήστες και οι προμηθευτές της. Η εργασία της καταλογογράφησης της έχει ως αποδέκτη τον καταχωρητή, αποδέκτης της εργασίας του καταχωρητή είναι ο υπάλληλος που αναλαμβάνει την επικόλληση επισημάτων, ραβδοκωδίκων, αντικλεπτικών, κλπ. Κάθε τμήμα της βιβλιοθήκης είναι εσωτερικός πελάτης/αποδέκτης της εργασίας ενός άλλου τμήματος. Έτσι οι χρήστες μιας βιβλιοθήκης μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες (Brophy and Coulling, 1996, p.9):

- τους **εσωτερικούς χρήστες**, δηλαδή τους υπάλληλους της βιβλιοθήκης, και
- τους **εξωτερικούς χρήστες**, δηλαδή αυτούς που έρχονται στην βιβλιοθήκη για να χρησιμοποιήσουν τις πηγές της καθώς και τους προμηθευτές της.

Η γνώση της βιβλιοθήκης για τις ανάγκες των χρηστών είναι πρωτεύουσας σημασίας για την επίτευξη του τελικού στόχου που είναι η ικανοποίηση του χρήστη μέσα από την ποιότητα.

Αξιολόγηση των αναγκών και των προσδοκιών των χρηστών

Η γνώση των καταλογογράφων για την ανάγκες και τις προσδοκίες των αποδεκτών της καταλογογράφησης είναι ένα θέμα που παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον, αφού μόνο μέσα και από τις πληροφορίες αυτές θα επιδιώξουν να πετύχουν τον στόχο τους. Έχουν παρουσιαστεί απόψεις σύμφωνα με τις οποίες ένας τρόπος είναι η οργάνωση ενός γραφείου πληροφοριών του τμήματος τεχνικών υπηρεσιών, υπεύθυνο για την συλλογή πληροφοριών από τους χρήστες και από την διοίκηση. Οι πληροφορίες αυτές θα αφορούν τα προβλήματα που παρουσιάζονται από την εργασία τους και έτσι θα αναζητούνται τρόποι μείωσής τους (Wasylenko, 1999).

Ένας άλλος τρόπος που προτείνεται είναι η συλλογή πληροφοριών από τους ίδιους τους καταλογογράφους με την παροχή κατά διαστήματα υπηρεσίας στο σημείο εξυπηρέτησης των χρηστών ή από τους ίδιους του υπαλλήλους των τμημάτων αυτών, μέσω ερωτηματολογίων, ομάδων συζήτησης, κλπ. (Starr Paiste, 2003). Όσον αφορά τα αυτοματοποιημένα συστήματα βιβλιοθηκών η πρόσβαση σε πληροφορίες για τον τρόπο που οι χρήστες χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες αυτές (κυρίως τον OPAC) είναι πιο εύκολη (Khurshid, 1977). Πολύ συχνά στην βιβλιογραφία αναφέρεται και η χρήση εργαλείων που βασίζονται στο SERVQUAL, SERVPERF, κλπ. (κυρίως το LibQUAL+™) μέσω του οποίων συλλέγονται πληροφορίες για την αντίληψη των χρηστών σχετικά με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, αλλά και τις επιθυμίες και τις αντιλήψεις τους.

Στρατηγικός σχεδιασμός

Είναι πολύ κρίσιμος για το μέλλον των βιβλιοθηκών, ιδιαίτερα σε μια εποχή οικονομικών περικοπών και ραγδαίων αλλαγών των μέσων όσο και των τρόπων πληροφόρησης. Ταυτόχρονα, οι συνεχείς μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζουν πρωτίστως τις βιβλιοθήκες (Riggs, 1994).

Αξιολόγηση τρεχουσών δραστηριοτήτων

Οι καταλογογράφοι επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον τους σε μετρίσιμα χαρακτηριστικά των τεκμηρίων, όπως ακρίβεια και εμμονή σε συγκεκριμένους κανόνες που αφορούν την βιβλιογραφική περιγραφή, θεματική ανάλυση, ταξινόμηση κτλ, έχουν ήδη συνηθίσει στην μείωση της υποκειμενικότητας στα αποτελέσματα της εργασίας τους. Η μη τήρηση των κανόνων καταλογογράφησης, π.χ των AACR2, των LCSH ή του MARC, θεωρούνται ως λάθη και ακόμη και πολύ μικρά λάθη μπορούν να προκαλέσουν αρνητικές αξιολογήσεις. Η απόλυτη τήρηση των κανόνων ταυτίζεται με την ποιότητα. (Thomas, 1996, p.493-495).

Με τα χρόνια οι απαιτήσεις για την ποιότητα έχουν αλλάξει, έγιναν πιο σαφείς και πιο αντικειμενικές. Πολλά από τα σημεία που «βαθμολογούνταν» ως λάθη στο παρελθόν, έχουν πλέον μειωμένη βαρύτητα. Η λανθασμένη στίξη, για παράδειγμα, δεν θεωρείται πλέον τόσο σημαντικό λάθος. Αντίθετα τα λανθασμένα σημεία πρόσβασης

θεωρούνται σημαντικότερο λάθος. Επίσης η τήρηση των αρχείων καθιερωμένων όρων που καταναλώνει ίσως τον μεγαλύτερο χρόνο του καταλογογράφου, έχει πλέον μειωμένη βαρύτητα αφού με τα αυτοματοποιημένα συστήματα και τις μεγάλες βάσεις δεδομένων, απαιτεί λιγότερο χρόνο, αλλά επί πλέον προσφέρουν και εξελιγμένες δυνατότητες εντοπισμού λαθών, διόρθωσης αλλά και ταύτισης, γεγονός που μειώνει την βαρύτητά των λαθών καθιέρωσης (Starr Paiste, 2003).

Τα παραδοσιακά μετρίσιμα μεγέθη και τα νεώτερα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά (π.χ. ταχύτητα επεξεργασίας, δυνατότητα σύντομων και περιληπτικών εγγραφών—minimum level, κλπ.) υπάρχει περίπτωση να είναι αντικρουόμενα. Πολλοί προτείνουν την κοστολόγηση των διαφόρων επιπέδων και τρόπων καταλογογράφησης σε σχέση με τις υπηρεσίες που προσφέρει το καθένα. (Graham, 1990) Σε αντίθεση όμως με την άποψη αυτή έρχεται η άποψη σύμφωνα με την οποία δεν πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη για την αξιολόγηση της ποιότητας των βιβλιογραφικών εγγραφών τα στοιχεία κόστους, αφού για είναι σε θέση τα αυτοματοποιημένα συστήματα ανάκτησης να δώσουν ακριβείς, και άρα ποιοτικές ανακτήσεις, πρέπει πριν ο καταλογογράφος να έχει δώσει πλήρη και λεπτομερή στοιχεία (Harmon, 1996). Οι νεώτερες απόψεις περί αξιολόγησης των βιβλιοθηκών προτείνουν μετρήσεις όπως των μεθόδων πρόσβασης στους πόρους της βιβλιοθήκης, την ύπαρξη ενιαίων αυτοματοποιημένων καταλόγων με ταυτόχρονη χρήση από πολλούς χρήστες σε όλες τις πηγές και την ακρίβεια των ανακτήσεων στις αναζητήσεις (ALA, 2002).

Βελτίωση αποδοτικότητας

Η αποτελεσματικότητα καθώς και η αποδοτικότητα των τμημάτων καταλογογράφησης και τεχνικών υπηρεσιών δεν είναι ιδιαίτερα εύκολο να μετρηθούν και να αξιολογηθούν, αφού και πολύπλοκα θέματα είναι και διαφέρουν αισθητά από βιβλιοθήκη σε βιβλιοθήκη. Για τον λόγο αυτό, προτείνεται η εύρεση των καταλληλότερων πρακτικών μέσω σύγκρισης με παρεμφερή ιδρύματα και βιβλιοθήκες (benchmarking), οι οποίες όμως έχουν πλήρως ενημερωμένους καταλόγους, συνεχής έλεγχο καθιερωμένων όρων και καθαρότητας των καταλόγων τους, και συγχρόνως δεν έχουν ανεπεξέργαστο υλικό (McCain and Shirlen, 2002, p.6).

Πρόληψη

Ένα από τα σημεία των θεωριών της ΔΟΠ είναι και η προσπάθεια για «μηδέν λάθη». Η προσπάθεια δηλαδή για την αποφυγή ή την δραστική μείωση των λαθών κατά την διάρκεια της πρώτης φοράς που εκτελείται μια εργασία. Το κόστος του επανελέγχου υπολογίζεται στο 20 % του συνολικού κόστους (Riggs, 1992), γεγονός που κάνει απαγορευτική την διαδικασία διόρθωσης των λαθών.

Το κόστος της ποιότητας

Το κόστος που απαιτείται για την εφαρμογή ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι ασφαλώς ένα από τα στοιχεία που εξετάζει προσεκτικά η βιβλιοθήκη πριν προχωρήσει σ' αυτήν τη διαδικασία. Σε κάθε περίπτωση το κόστος αυτό μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητό μέσα από το κόστος της χαμηλής ποιότητας και το κόστος της διαδικασίας διόρθωσής της. Αν καταβληθεί προσπάθεια για την σωστή επιμόρφωση του προσωπικού των βιβλιοθηκών στην χρήση των εργαλείων ποιότητας, ώστε να μπορούν

να εφαρμοστούν οι διαδικασίες της αποφυγής και της μείωσης των λαθών, τότε το κόστος της παίρνει πιο ευδιάκριτες και αποδεκτές διαστάσεις (Starr Paiste, 2003).

Η κατανόηση της εικόνας του συνόλου του οργανισμού

Κάθε ξεχωριστό τμήμα μιας βιβλιοθήκης είναι μέρος ενός ενιαίου συστήματος. Η βιβλιοθήκη με την σειρά της είναι τμήμα του οργανισμού στον οποίον ανήκει, π.χ. μια ακαδημαϊκή βιβλιοθήκη είναι τμήμα του πανεπιστημίου, μια δημοτική βιβλιοθήκη είναι τμήμα ενός Δήμου, κλπ. Όλα τα μεμονωμένα και ανεξάρτητα τμήματα συνδέονται και συνεργάζονται μεταξύ τους έτσι ώστε να επιτελέσουν το γενικότερο όραμα και στόχο του οργανισμού. Όσον αφορά το τμήμα καταλογογράφησης, πρέπει να συνεργάζεται και να γνωρίζει τις διαδικασίες του τμήματος πρόσκτησης υλικού καθώς και πως οι διαδικασίες αυτές έχουν επίπτωση στην δική του εργασία. Κατά τον ίδιο τρόπο πρέπει να γνωρίζει την επίδραση που έχουν οι δικές του εργασίες στην αναζήτηση του υλικού, αλλά και στο σύνολο του οργανισμού στο οποίον ανήκει η βιβλιοθήκη (Starr Paiste, 2003).

Ικανοποίηση, αξιολόγηση και εμπύχωση εργαζομένων

Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται πως η εργασία και η συνεισφορά τους εκτιμάται από το περιβάλλον τους αλλά και από τους διευθυντές τους στο συγκεκριμένο τμήμα ή οργανισμό. Οι υπεύθυνοι πρέπει να μην αξιολογούν τους εργαζόμενους με βάση απλούς αριθμούς, αλλά με βάση την ποιότητα. Οι άνθρωποι έχουν ανάγκη από το αίσθημα της αυτοεκτίμησης. Χρειάζονται να βλέπουν πως η εργασία τους αναγνωρίζεται, επιβραβεύεται και ενθαρρύνεται, χρειάζονται ευκαιρίες ανάπτυξης και συμμετοχής στη βιβλιοθήκη την οποία προσφέρουν την εργασία τους. Πρέπει στο περιβάλλον της εργασίας τους να υπάρχει συμμετοχή και επικοινωνία με τους προϊστάμενους και τους συναδέλφους τους.

Συνεχής εκπαίδευση

Η ΔΟΠ δίνει μεγάλη έμφαση στην συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων. Αναγνωρίζει πως η επιτυχία του συστήματος εξαρτάται από την συμμετοχή του συνόλου των εμπλεκόμενων σε όλα τα στάδια της εφαρμογής της. Υπάρχει ταυτόχρονα και η προσωπική ευθύνη του καθενός για την απόκτηση γνώσεων και στρατηγικών, ώστε να μπορέσει να συνεισφέρει στην επίτευξη του τελικού στόχου. Οι ανάγκες της εκπαίδευσης πρέπει να προσδιορίζονται και να προσφέρονται στη διάρκεια της εργασίας.

Εφαρμογή των 14 Σημείων του Deming στο Τμήμα Καταλογογράφησης

Η ΔΟΠ βασίζεται κυρίως στις θεωρίες του Deming, που συμπεριλαμβάνουν την επικέντρωση και την ανάπτυξη της με σταθερό σημείο αναφοράς τους πελάτες/χρήστες. Η καταλογογράφηση στοχεύει στην ικανοποίηση των αναγκών των χρηστών. Αυτό είναι ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον σημείο αφού οι βιβλιοθήκες εξυπηρετούν τις ανάγκες ενός πλήθους χρηστών, που στην περίπτωση μιας ακαδημαϊκής βιβλιοθήκης μπορούν να συμπεριλαμβάνουν από απλές ανάγκες πρωτοετών φοιτητών έως πολύπλοκες ανάγκες εξειδικευμένων ερευνητών ή στην περίπτωση μιας δημόσιας βιβλιοθήκης ένα μεγάλο επίσης εύρος χρηστών που πολλές φορές είναι ακόμη πιο δύσκολο να προσδιοριστεί. Άλλο βασικό σημείο της θεωρίας του για την αλλαγή ενός οργανισμού, ορίζει πως η

ποιότητα βασίζεται στη συνεχή βελτίωση, στην αξία που δίνουμε στους υπαλλήλους και στην ενδυνάμωσή τους, στην δημιουργία ενός στόχου για τον οργανισμό και στη δημιουργία της ποιότητας ως προϊόν αυτό καθ' αυτό. Υπάρχουν πολλοί τρόποι που οι αξίες αυτές μπορούν να εφαρμοστούν στις τεχνικές υπηρεσίες μιας βιβλιοθήκης.

Οι βιβλιοθήκες μπορούν να προχωρήσουν στην εφαρμογή του μοντέλου διοίκησης ΔΟΠ για την οργάνωσή τους. Η εφαρμογή του απαιτεί μεταξύ άλλων τη δέσμευση της διοίκησης, την συμμετοχή των εργαζομένων και την κατάργηση των στεγανών μεταξύ των τμημάτων. Αυτό σημαίνει πως το σύνολο του οργανισμού, στην περίπτωσή μας της βιβλιοθήκης, συμμετέχει στην προσπάθεια αυτή. Εδώ θα αναφερθούν οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει μια βιβλιοθήκη που θέλει να εφαρμόσει την ΔΟΠ με βάση τα 14 σημεία της θεωρίας του Deming και θα γίνει ιδιαίτερη αναφορά στο τμήμα της καταλογογράφησης (Mackey, 1994).

Σημείο 1. Δημιουργία συνέχειας και συνέπειας στην προσπάθεια για διαρκή βελτίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών

Η μακρόχρονη σταθερότητα για συνέχεια και συνέπεια στον στόχο της διαρκούς βελτίωσης των υπηρεσιών, συμβάλει στην δημιουργία μακροπρόθεσμων σχεδίων αφού από την αρχή συνυπολογίζονται τα μελλοντικά προβλήματα. Η βιβλιοθήκη πρέπει να θέσει έναν συγκεκριμένο στόχο που εξαρτάται από την γενικότερη αποστολή της σε σχέση με τον οργανισμό στον οποίο ανήκει. Το τμήμα καταλογογράφησης οφείλει να υπηρετήσει τους στόχους αυτούς. Γι' αυτό πρέπει να καθορίσει με σαφήνεια τις δυνατότητές του, να προβλέψει την ποικιλία του υλικού που θα παρουσιαστεί στο μέλλον και τους πιθανούς τρόπους απόκτησης και αξιοποίησής του. Πρέπει να είναι σε θέση να ορίζει τους τρόπους με τους οποίους θα βελτιώσει και θα προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες στους χρήστες. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να γίνουν κατανοητοί και αποδεκτοί από όλους.

Σημείο 2. Υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας

Η υιοθέτηση της νέας φιλοσοφίας πρέπει να γίνει το βασικό κίνητρο της διοίκησης και των εργαζομένων. Από την μέτρηση των αποτελεσμάτων πρέπει να μετακινηθεί στην μέτρηση των διαδικασιών που επιφέρουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα. Για παράδειγμα αν αυξηθεί η καταχώρηση νέων εγγραφών στο αυτοματοποιημένο σύστημα της βιβλιοθήκης, δεν σημαίνει αυτόματα ότι έχει επιτευχθεί ο στόχος της βελτίωσης της ποιότητας. Αν ο καταλογογράφος που ασχολείται με την πρωτότυπη (original) καταλογογράφηση δημιουργήσει περισσότερες εγγραφές, δεν σημαίνει αυτόματα πως αυτές είναι αξιόλογες και ποιοτικές. Αυτό του παρέχεται είναι περισσότερο υλικό και όχι ο ακριβής και ποιοτικός εντοπισμός του. Πρέπει να εξεταστεί η όλη διαδικασία παραγωγής των εγγραφών αυτών ώστε να εντοπιστεί σε ποιο σημείο της δημιουργείται το πρόβλημα. Έτσι οδηγούμαστε από την εκ των υστέρων διόρθωση των σφαλμάτων, στην πρόληψή τους. Η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει με την εφαρμογή διαφόρων διαγραμμάτων ροής που φανερώνουν το σύνολο των επιμέρους διεργασιών και διαδικασιών που εμπεριέχει η καταλογογράφηση ενός τεκμηρίου καθώς και τις εργασίες που προηγούνται και έπονται αυτής. Με την ταυτόχρονη κατανόηση των στατιστικών που συλλέγονται, αναδύεται όλο το φάσμα των ποικίλων πρακτικών και διαδικασιών που ακολουθούνται.

Σημείο 3. Διακοπή της μαζικής επιθεώρησης για την επίτευξη της ποιότητας

Η μαζική επιθεώρηση που εφαρμόζεται στο τέλος όλων των εργασιών έχει ως στόχο την απλή μέτρηση των αποτελεσμάτων και για αυτό δεν οδηγεί στην παραγωγή ποιότητας. Η ποιότητα δεν προέρχεται από την επιθεώρηση αλλά από την βελτίωση των διαδικασιών. Η ποιότητα δεν δημιουργείται στο τέλος των εργασιών αλλά σε κάθε ξεχωριστό τμήμα της. Στην περίπτωση την συνεργατικής (cooperative) καταλογογράφησης δεν πρέπει να περιμένουμε τους χρήστες να διαπιστώσουν πως κάποιες εγγραφές είναι ακατάλληλες. Πρέπει να αναζητηθεί που ακριβώς παρουσιάζεται το πρόβλημα, σε ποιο σημείο της διαδικασίας γίνεται η διασφάλιση της ποιότητας, από ποια βιβλιοθήκη προέρχονται τα λάθη αυτά. Η διοίκηση πρέπει να συμβουλευτεί τον βιβλιοθηκονόμο που ασχολείται με την ενσωμάτωση των εγγραφών αυτών στην βάση και να ακούσει τα σχόλιά του και τις προτάσεις του.

Σημείο 4. Διακοπή της πρακτικής αγοράς προμηθειών με μοναδικό κριτήριο την τιμή τους, Ελαχιστοποίηση του κόστους

Η βιβλιοθήκη δεν πρέπει να αξιολογεί τους προμηθευτές της με βάση την μικρότερη δυνατή τιμή. Η χαμηλότερη τιμή δεν σημαίνει αυτόματα και κέρδος. Για παράδειγμα αν η πρόσβαση στα εργαλεία καταλογογράφησης, όπως είναι η ταξινομικοί πίνακες, οι θεματικοί όροι, κλπ. προσφέρονται φθηνότερα σε μορφή CD-ROM από ότι σε μορφή πρόσβασης μέσω web, δεν σημαίνει πως υποχρεωτικά θα επιλεγεί το CD-ROM. Η πρόσβαση μέσω web μπορεί να προσφέρει ταχύτερη ανανέωση, προσθήκες, αλλαγές και προσαρμογές των εργαλείων αυτών, καθώς και περισσότερες δυνατότητες χρήσης τους. Η ποιότητα των προμηθειών εξαρτάται και από άλλα θέματα που πρέπει να συνυπολογίζονται. Η ελαχιστοποίηση του κόστους δεν σημαίνει απαραίτητα προμήθεια με τη χαμηλότερη τιμή.

Σημείο 5. Συνεχής βελτίωση του συστήματος παραγωγής και υπηρεσιών

Αφορά στην αλλαγή που έχει επέλθει στους χρήστες, στους προμηθευτές και στους εργαζομένους. Αφορά στην βελτίωση της καταλογογράφησης ώστε να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες, στις διαδικασίες που προκαλούν καθυστερήσεις, στο αν δίνονται έγκυρες και γρήγορες πληροφορίες. Βελτίωση σημαίνει και συνεχή αλλαγή, εντοπισμό και προσαρμογή στις νέες συνθήκες.

Σημείο 6. Καθιέρωση της εκπαίδευσης όλων των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους

Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι για μεγαλύτερη συνέπεια. Η εκπαίδευση πρέπει να παρέχεται από τη στιγμή που κάποιος αναλαμβάνει μια εργασία ώστε να γνωρίσει όλες τις πτυχές και τις απαιτήσεις της, αλλά και την γενικότερη φιλοσοφία του οργανισμού και της αποστολής του. Ένας νέος καταλογογράφος πρέπει να εκπαιδεύεται και να ενημερώνεται για όλο το φάσμα της εργασίας του και τις βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται από άλλες βιβλιοθήκες για το θέμα αυτό. Να γνωρίσει όλους του πιθανούς τρόπους και πρακτικές πρωτογενούς, συνεργατικής ή αντιγραφικής καταλογογράφησης. Η εκπαίδευση, όπως και όλες οι άλλες διαδικασίες της βιβλιοθήκης, οργανώνεται και αξιολογείται σε κάθε της στάδιο. Οι κατάλληλες μέθοδοι μέτρησης πρέπει να εφαρμοστούν ώστε να οριστεί και η επιτυχία της εκπαίδευσης.

Σημείο 7. Υιοθέτηση σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων εποπτείας και ηγεσίας

Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν και να κατανοούν όλη την σειρά των εργασιών που λαμβάνουν χώρα. Από αυτόν που κάνει την παραγγελία έως τον προμηθευτή και τον τελικό χρήστη. Επίσης θα πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο της στατιστικής μέτρησης της ποιότητας σε κάθε στάδιο της διαδικασίας. Θα πρέπει να συμβουλεύουν και όχι να κρίνουν, να χρησιμοποιούν τα λάθη για να μάθουν από αυτά και όχι για να κατακρίνουν, να προωθούν την ομαδική εργασία και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Να γνωρίζουν τις νεώτερες εξελίξεις στον τομέα τους και να εισάγουν και να δοκιμάζουν νέες τεχνολογίες και ιδέες. Η δοκιμή αυτή μπορεί να γίνει μέσω ενός «κύκλου» βημάτων:

Βήμα 1: Τι πρέπει να αλλάξει; Το σύστημα της καταλογογράφησης καθυστερεί να επεξεργαστεί τις νέες προσκτήσεις. Τι είναι προτιμότερο; να συνεχίσει να κάνει πρωτότυπη καταλογογράφηση ή να προχωρήσει στην αντιγραφική (copy cataloging) ή σε συνεργατικά σχήματα; Αν το κόστος είναι μικρότερο τότε οι εγγραφές αυτές είναι κατάλληλες για την συγκεκριμένη βιβλιοθήκη; Πρέπει να γίνει μια τελική αξιολόγηση σχετικά με το κόστος και την καταλληλότητα των εγγραφών.

Βήμα 2: Συλλογή δεδομένων. Τα δεδομένα αυτά μπορεί να είναι ήδη διαθέσιμα ή να συλλεχθούν μέσω μιας μικρής δοκιμής. Ορίζεται μια μικρή δοκιμαστική περίοδος (περίπου 3 μηνών). Κρατούνται στατιστικά που αφορούν τον αριθμό των έτοιμων εγγραφών που αποκτήθηκαν, το κόστους τους, του χρόνου που απαιτήθηκε για την προμήθειά τους, τα λάθη που εντοπίστηκαν, τον χρόνο που απαιτήθηκε για την διόρθωσή τους, τον χρόνο που απαιτήθηκε για την ενσωμάτωσή τους στην υπάρχουσα βάση.

Βήμα 3: Παρατήρηση των αποτελεσμάτων στον χρόνο. Διαπιστώνονται τα πρώτα αποτελέσματα μέσα στην παραπάνω περίοδο. Κρατούνται σημειώσεις και καταγράφονται οι παρατηρήσεις.

Βήμα 4: Μελέτη των αποτελεσμάτων. Διαπιστώνεται το τελικό κόστος της νέας πρακτικής της αντιγραφικής ή συνεργατικής καταλογογράφησης, οι επιπτώσεις της στο προσωπικό και στην εργασία τους, τις νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν, την καταλληλότητα των εγγραφών, την διαφορά (θετική ή αρνητική) από την προηγούμενη κατάσταση.

Βήμα 5: Χρήση αυτών που μάθαμε, επανάληψη του Βήματος 1. Πόσα λάθη είχαν οι έτοιμες εγγραφές; πόσος χρόνος απαιτήθηκε για την διόρθωσή τους, σε πόσο χρόνο ετοιμάστηκαν, η τελική εκτίμηση ως προς το κόστος, τον χρόνο και την ποιότητά τους, είναι θετική ή αρνητική;

Βήμα 6: Επανάληψη του Βήματος 2 κλπ. Δεν μπορεί να υιοθετηθεί μια νέα κατάσταση ή πρακτική χωρίς να δοκιμαστεί και να αξιολογηθεί το κόστος και οι επιπτώσεις που έχει. Αυτός ο σχεδιασμός και η διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις καταστάσεις, απλές ή περισσότερο πολύπλοκες και είναι πολύ σημαντική για την φιλοσοφία της διαρκούς βελτίωσης.

Σημείο 8. Αποβολή του φόβου

Πρέπει να εδραιωθεί μια αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων ώστε να εξαλειφθεί ο φόβος των κυρώσεων από τον οργανισμό. Ο φόβος είναι ανασταλτικός παράγοντας που οδηγεί σε μείωση της αυτοεκτίμησης, της

παραγωγικότητας, της συμμετοχής, της βελτίωσης και της αποτελεσματικότητας. Προκαλεί ακόμη και σωματικά ή ψυχολογικά προβλήματα. Σε ένα περιβάλλον φόβου οι νέες ιδέες δεν μπορούν να βγουν στην επιφάνεια και να δοκιμαστούν. Η αποβολή του φόβου αποτελεί αποκλειστική ευθύνη της διοίκησης. Στην περίπτωση των καταλογογράφων ο βιβλιοθηκονόμος δεν θα πρέπει να φοβάται, για παράδειγμα, να αναφέρει στη διοίκηση πως οι νέες εγγραφές που αποφασίστηκε να «αντιγράφονται» είναι τόσο φτωχές και λανθασμένες που δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν στο κατάλληλο περιβάλλον. Αν δεν κάνει γνωστή την άποψή του, η όλη διαδικασία θα έχει υιοθετηθεί και όταν πλέον ανακαλυφθεί το πρόβλημα θα έχει περάσει πάρα πολύς χρόνος. Με τον τρόπο αυτό επίσης συμμετέχει ενεργά και οι γνώσεις του και τα προσόντα του εκτιμούνται και χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της εργασίας του. Ο φόβος της αποτυχίας μπορεί να οδηγήσει σε αντίσταση απέναντι σε όλες τις καινοτομίες και εξελίξεις.

Σημείο 9. Κατάργηση των στεγανών μεταξύ των τμημάτων και των υπαλλήλων

Υπάρχουν δύο ειδών στεγανά σε μια βιβλιοθήκη. Αυτό μεταξύ της βιβλιοθήκης και των προμηθευτών ή των χρηστών της και αυτό μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων της. Ο λόγος μπορεί να είναι η άγνοια ή η έλλειψη ενός κοινού στόχου, ο τμηματικός ή προσωπικός ανταγωνισμός, η έλλειψη επικοινωνίας, η έλλειψη γνώσης για την εργασία των άλλων ή οι προσωπικές διαφωνίες. Οι διαφορές μεταξύ των τμημάτων καταλογογράφησης/επεξεργασίας υλικού και των τμημάτων εξυπηρέτησης των χρηστών είναι ένα πολύ συχνό φαινόμενο στις βιβλιοθήκες. Και οι δύο πλευρές πιστεύουν πως η άλλη δεν είναι σε θέση να καταλάβει την δουλειά της και να συμβαδίσει με τις απαιτήσεις του τμήματός της. Τα μοντέλα εργασίας και τα οργανωτικά διαγράμματα είναι ένας πολύτιμος βοηθός για την εγκαθίδρυση ομάδων εργασίας. Σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ κάθε ξεχωριστό τμήμα πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την εργασία του άλλου, να δεσμεύεται και να γίνεται κατανοητό πως όλα τα τμήματα συνεισφέρουν στην επίτευξη ενός κοινού στόχου.

Σημείο 10. Κατάργηση των συνθημάτων (slogans), των αφισών και των παραινέσεων

Στους εργαζόμενους πρέπει να δίνονται μέθοδοι για να δουλεύουν πιο έξυπνα και όχι πιο σκληρά. Η θεσμοθέτηση αυθαίρετων στόχων χωρίς αυτοί να συνοδεύονται από έναν συγκεκριμένο τρόπο για την επίτευξή τους δεν επιφέρει πάντα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι απόψεις και οι πρακτικές τις ΔΟΠ δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ως συνθήματα και παραινετικά σλόγκαν, αφού από μόνα τους δεν ωθούν τους εργαζόμενους να κάνουν καλύτερα την δουλειά τους. Αυτό που χρειάζεται είναι ένα περιβάλλον για να εργαστούν σωστά και όχι διαφημιστικά κόλπα της διοίκησης. Ο μόνος τρόπος βελτίωσης της εργασίας είναι η παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης, η παροχή στατιστικής υποστήριξης, ο καλύτερος εξοπλισμός, τα αξιόπιστα εργαλεία και η επάρκεια χρόνου. Δεν μπορεί μια βιβλιοθήκη να απαιτεί από τους καταλογογράφους μεγαλύτερη ταχύτητα στην επεξεργασία του υλικού όταν δεν μπορεί να δώσει τα κατάλληλα εργαλεία για την εργασία τους.

Σημείο 11. Κατάργηση των αριθμητικών προτύπων και στόχων

Οι θέσπιση αντικειμενικών στόχων μέσω αριθμών και αριθμητικών στοιχείων πρέπει να αποφεύγεται. Η εστίαση πρέπει να γίνεται στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα. Στην ΔΟΠ οι αριθμητικοί στόχοι θεωρούνται βραχυπρόθεσμος έλεγχος, ενώ αντίθετα αυτό που ενδιαφέρει είναι η χρήση μετρήσεων με στόχο την μακροπρόθεσμη και διαρκή επίτευξη της ποιότητας και της ικανοποίησης του χρήστη.

Οι αυθαίρετοι αριθμητικοί στόχοι, όπως αριθμός καταλογογραφημένου υλικού, αριθμός καθιερωμένων όρων ή αριθμός καταχωρήσεων, δεν προσθέτουν ποιότητα στη βιβλιοθήκη. Τα στατιστικά στοιχεία χρησιμοποιούνται και αναλύονται σωστά για να μας δείξουν τι μπορεί να επιτευχθεί και ποιο πρέπει να είναι το επόμενο βήμα για περαιτέρω βελτίωση. Οι απλές στατιστικές μέθοδοι, οι δείκτες αξιολόγησης και τα διαγράμματα χρησιμοποιούνται για να διαπιστώσει η διοίκηση τις υπάρχουσες συνθήκες και δυνατότητες, τα προβληματικά σημεία της διαδικασίας. Της δίνουν την δυνατότητα να αξιολογεί σε κάθε δεδομένη στιγμή την επίτευξη του στόχου της διαρκούς βελτίωσης. Οι στατιστικές δεν χρησιμοποιούνται για να αξιολογούν τα αποτελέσματα, αλλά τις διαδικασίες.

Ο αριθμός των λαθών που παρουσιάζονται στις βιβλιογραφικές εγγραφές δεν συνεισφέρει στην βελτίωση της ποιότητας. Με την γνώση αυτού του στατιστικού στοιχείου μπορεί να σχεδιαστεί ένας πίνακας ελέγχου, μέσω του οποίου θα υπολογίζεται η ποιότητα των εγγραφών. Μπορεί να δώσει πληροφορίες για τις διακυμάνσεις που παρουσιάζονται ώστε να εντοπιστούν και να βελτιωθούν τα κατάλληλα σημεία. Αυτό που είναι σημαντικό δεν είναι ο αριθμός των καταλογογραφημένων τεκμηρίων, αλλά αν δόθηκε στον καταλογογράφο η ευκαιρία μέσω της εκπαίδευσης και της γνώσης των διαδικασιών να εκτελεί πετυχημένα την εργασία του και να είναι ικανοποιημένος από αυτή.

Σημείο 12. Κατάργηση των συστημάτων που αφαιρούν από τον εργαζόμενο το αίσθημα της υπερηφάνειας για την εργασία του

Η εξάλειψη των εμποδίων κάνει την επικοινωνία και την συνεργασία ευκολότερη και ανεβάζει το ηθικό των εργαζομένων. Ο τρόπος διοίκησης με στόχους, αριθμητικά δεδομένα, συνεχείς αξιολογήσεις και βαθμολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι από τα σοβαρότερα εμπόδια για να αισθάνεται κάποιος ικανοποιημένος από την εργασία του, αυξάνει τον εγωισμό, καταστρέφει το ομαδικό πνεύμα της εργασίας, ορθώνει στεγανά μεταξύ των υπαλλήλων και των τμημάτων, αυξάνει την μεταβλητότητα στην απόδοση, στοιχεία που δεν έχουν θέση σε ένα περιβάλλον ΔΟΠ.

Σημείο 13. Καθιέρωση προγραμμάτων εκπαίδευσης και προσωπικής βελτίωσης για όλους

Το σημείο αυτό είναι σχετικό με το Σημείο 6, το οποίο αναφέρεται στην εκπαίδευση που πρέπει να γίνεται στη διοίκηση και στους νέους υπαλλήλους με σκοπό να αποκτήσουν τα εφόδια για να αντεπεξέλθουν στα νέα καθήκοντά τους. Το Σημείο αυτό αφορά την διαρκή εκπαίδευση και βελτίωση όλων σε όλα τα επίπεδα. Χωρίς την κατάλληλη και συνεχή εκπαίδευση ο εργαζόμενος δεν μπορεί να είναι αποδοτικός. Διαφορετική είναι η εργασία ενός καταλογογράφου για ένα βιβλίο και μια ηλεκτρονική πηγή. Η υπηρεσία οφείλει να παρέχει με κάθε ευκαιρία και σε κάθε περίπτωση, εισαγωγής νέων τεχνολογιών ή διαδικασιών, την κατάλληλη εκπαίδευση σε όσους κληθούν να αναλάβουν την εργασία αυτή. Στην περίπτωση που μια βιβλιοθήκη

αποφασίσει να παράγει και να προσθέσει και ψηφιακό υλικό στη συλλογή της θα πρέπει να φροντίσει για τον τρόπο παροχής του υλικού αυτού στους χρήστες αλλά και την απαραίτητη εκπαίδευση των υπαλλήλων που θα κληθούν να οργανώσουν το υλικό αυτό και στη διοίκηση που είναι υπεύθυνη για την εισαγωγή του και την επίβλεψή του. Τα τεχνολογικά δεδομένα στην εργασία και στο υλικό που εισάγεται στις βιβλιοθήκες αλλάζουν τόσο γρήγορα, που δημιουργείται διαρκώς η ανάγκη για επανεκπαίδευση του προσωπικού.

Σημείο 14. Συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην συνεχή προσπάθεια της βελτίωσης της ποιότητας

Η ποιότητα επιτυγχάνεται μόνο όταν όλοι οι εργαζόμενοι σε μια βιβλιοθήκη κατανοούν και αποδέχονται την φιλοσοφία και την πρακτική της διαρκούς βελτίωσης, του συνεχούς στατιστικού ελέγχου και αξιολόγησης των παρεχόμενων υπηρεσιών. Σύμφωνα με τον Deming, η νέα φιλοσοφία δεν μπορεί να ξεκινήσει από τους προϊσταμένους μεσαίου επιπέδου, ούτε από την βάση του οργανισμού. Η κορυφή της διοίκησης πρέπει να αποφασίσει και να δεσμευθεί για την συνεχή προσπάθεια βελτίωσης και προσπάθειας εφαρμογής του συνόλου των παραπάνω σημείων. Η διοίκηση πρέπει να κάνει συμμετόχους στο νέο της όραμα όλο το προσωπικό, για μακροπρόθεσμη δέσμευση για τις αλλαγές που θα επέλθουν στην βιβλιοθήκη στο σύνολο των υπηρεσιών της και στη νέα φιλοσοφία, από την παραμικρή λεπτομέρεια των εργασιών έως τον τελικό στόχο που είναι η συνεχής βελτίωση και η ικανοποίηση των χρηστών.

Συμπεράσματα

Η ΔΟΠ προσπαθεί να διαχειριστεί τις αλλαγές μέσα σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταμορφώνεται, βελτιώνεται και επιδιώκει την ποιότητα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οργανισμούς και βιβλιοθήκες που θέλουν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες και να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις. Η προσέγγιση του τρόπου διοίκησης και οργάνωσης που προσφέρει η ΔΟΠ δίνει βάρος στην συνεχή βελτίωση και την ποιότητα η οποία γίνεται «για» και «με» την κατανόηση των χρηστών μιας υπηρεσίας. Στην πρώτη γραμμή του ενδιαφέροντος βρίσκονται οι ανάγκες και οι απόψεις των χρηστών. Προσφέρει ισχυρά εργαλεία για να χρησιμοποιηθεί από όλους όσους συμμετέχουν σε ένα οργανισμό, την διοίκηση και το προσωπικό. Διασφαλίζει πως όλα τα επιμέρους στοιχεία ενός οργανισμού συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού.

Βιβλιογραφία

1. ALA. *Standards for college libraries*, ed. January 2000, <http://www.ala.org/ala/acrl/acrlstandards/standardsforcollegelibraries.pdf> [πρόσβαση 19-1-2004]
2. Brophy, Peter and Kate Coulling. *Quality management for information and library managers*. Hampshire, England: Aslib, Gower, 1997.
3. Cook, Colleen (ed.). "The maturation of assessment in academic libraries: the role of LibQual+", *Performance measurement and metrics: the International Journal for Library and Information Services*, vol. 3, no. 2 (2002).
4. Feigenbaum, Armand V. *Total quality control*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1983.

5. Freeborn, Robert B and Rebecca L. Mugridge. "The reorganization of monographic cataloging processes at Penn State University Libraries" *Library Collections, Acquisitions and Technical Services*, vol. 26, no. 1 (Spr. 2002), 35-45.
6. Graham, C. A. "Quality in cataloging: making distinctions" *Journal of Academic Librarianship*, vol. 14, no. 4 (1998), 214-220.
7. Harmon, Joseph C. "The death of quality cataloging: does it make a difference for library users?" *The Journal of Academic Librarianship*, vol.16, no. 4 (Jul. 1996), 306-307.
8. Harrington, H. James and Dwayne D. Mathers. *ISO and beyond: from compliance to performance improvement*. New York: McGraw-Hill, 1997.
9. Jurow, Susan and Susan B. Barnard (eds.). *Integrating Total Quality Management in a library setting*. New York: Haworth Press, 1993.
10. Khurshid, Z. "The application of TQM in cataloguing" *Library Management*, vol. 18, no. 6 (1977), 274-279.
11. Mackey, Terry and Kitty Mackey. *TQM: the Deming approach does work in libraries*. In O'Neil, Rosanna M. (ed.), "Total Quality Management in libraries: a sourcebook". Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1994, pp. 8-17.
12. The maturation of assessment in academic libraries: the role of LibQUAL+™. *Performance measurement and metrics: the International Journal for Library and Information Services*, vol. 3, no. 2 (2002).
13. McCain, Ceryl and Jay Shorten. "Cataloging efficiency and effectiveness [in library technical services units]" *Library Resources & Technical Services*, vol. 46, no. 1 (Jan. 2002), 23-31, http://vnweb.hwwilsonweb.com/hww/results/results_single.jhtml?nn=47 [πρόσβαση 9-1-2004]
14. Riggs, Donald E. "TQM: quality improvement in new clothes" *College & Research Libraries*, vol. 53, no. 6 (Nov. 1992), 481-483.
15. Riggs, Donald E. *Strategic quality management in libraries*. In O'Neil, Rosanna M. (ed.), "Total Quality Management in libraries: a sourcebook". Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, 1994, pp. 88-99.
16. Starr Paiste, Marsha. "Defining and achieving quality in cataloging in academic libraries: a literature review" *Library Collections, Acquisitions and Technical Services*, vol. 27, no. 3 (Aut. 2003), 327-338.
17. Thomas, Sarah M. "Quality in bibliographic control" *Library Trends*, vol. 44, no. 3 (Win. 1996), 491-505.
18. Wasylenko, L. W. "Building quality that counts into your cataloging operation" *Library Collections, Acquisitions & Technical Services*, vol. 23, no. 1 (1999), 101-104.
19. Δημερίδα με θέμα: Στατιστική και ολική ποιότητα ακαδημαϊκών βιβλιοθηκών: πρακτικά, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, 19-20 Νοεμβρίου 1999. Ιωάννινα: HEALink, ΜΟΠΑΒ, 1999.
20. Σπανός, Α. *Ολική ποιότητα*. Αθήνα: Γαλαιος, 1993.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.